

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ АПК НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

FOREIGN MARKET ACCESS STRATEGIES OF AGROINDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті досліджено основні стратегії виходу підприємств АПК на зовнішній ринок. Розглядається зовнішньоекономічна діяльність як важлива і невід'ємна частина господарської діяльності підприємств, фірм, усіх учасників ринкових відносин. Надано характеристику зарубіжного досвіду у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Розглянуто основні аспекти у побудові стратегії виходу на зовнішній ринок. Обґрунтовано, що експортний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Ключові слова: стратегія, підприємство АПК, конкурентоспроможність, конкуренція, агропромисловий комплекс, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішній ринок.

В статье исследованы стратегии выхода предприятий АПК на внешний рынок. Рассматривается внешнеэкономическая деятельность как важная и неотъемлемая часть хозяйственной деятельности предприятий, фирм, всех участников рыночных отношений. Охарактеризованы зарубежного опыта в осуществлении внешнеэкономической деятельности предприятий АПК.

Рассмотрены основные аспекты в построении стратегий выхода на внешний рынок. Обосновано, что экспортный потенциал является основой для разработки стратегии выхода предприятия на внешний рынок.

The article analyses the strategies of the agroindustrial enterprises to enter the foreign market. Foreign economic activity is considered as an important and integral part of the economic activity of enterprises, firms, all participants in market relations. The description of foreign experience in the implementation of foreign economic activity of enterprises of the agroindustrial complex is given. The main aspects of the construction of strategies for entering the external market are considered. It is substantiated that export potential is the basis for developing a strategy for the company to enter the foreign market.

Key words: strategy, agroindustrial enterprise, competitiveness, competition, agroindustrial complex, foreign economic activity, external market.

УДК 631.11:339.13

Лавренко О.І.

аспірант кафедри аграрного менеджменту
Вінницький національний аграрний університет

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс України на сьогодні характеризується значним експортним потенціалом, що актуалізує проблему пошуку напрямів його ефективного використання в умовах загострення конкурентної боротьби на ринках сільськогосподарської продукції. Одним з найбільш дієвих напрямів реалізації експортного потенціалу є використання інструментів стратегічного управління при здійсненні експортних операцій. У сучасних умовах глобалізації світової економіки та жорсткої конкуренції перед підприємствами постає проблема побудови ефективною стратегії виходу організації на зовнішній ринок. Запорукою успіху компанії в процесі завоювання частки зарубіжного ринку є чітко сформована та правильно обрана стратегія, визначені цілі діяльності та шляхи їх досягнення. Зовнішньоекономічна діяльність є одним з найбільш важливих напрямів розвитку підприємництва багатьох великих, середніх та малих підприємств, що функціонують у агропромисловому комплексі України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день у вітчизняній та зарубіжній літературі питання створення та вибору стратегії висвітлено багатьма авторами. Серед них: П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Нортон, П. Немцов, З. Шершньова, В. Пастухова.

Не дивлячись на те, що побудові стратегії присвячено дуже багато праць, потреба в конкретних алгоритмах та адаптації до конкретних ситуацій в галузі та на підприємстві залишається. Крім того,

побудова стратегії виходу на зовнішній ринок має свої особливості, вона повинна враховувати законодавство, а також міжнародні стандарти і традиції тих країн, корпорацій і ринків, на які планується вихід.

Постановка завдання. Метою роботи є розкриття особливостей вибору стратегії підприємствами АПК у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках характеризується можливістю випускати конкурентоспроможну продукцію із потенційною можливістю для такого випуску. Зовнішньоекономічна діяльність є важливою і невід'ємною частиною господарської діяльності підприємств, фірм, усіх учасників ринкових відносин. В умовах централізованої, планової системи господарювання зовнішньоекономічні зв'язки здійснювалися тільки на державному рівні. Підприємства як юридичні особи були позбавлені можливості самостійного виходу на зовнішній ринок. Перехід до ринкових відносин і організація фондового, товарного ринків і ринків факторів виробництва створюють сприятливі умови для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств і організацій АПК, підвищення рівня і обсягів виробництва. У нових економічних умовах господарювання підприємства та об'єднання АПК отримали право безпосередньо здійснювати експортно-імпорتنі операції. Незважаючи на велику зацікавленість суб'єктів підприємницької діяльності у використанні права виходу на

зовнішній ринок і здійсненні експортно-імпорتنих операцій та отриманні валютних коштів, практика показує, що результати цієї діяльності не завжди є позитивними. Тому перед суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності стоять проблеми аналізу динаміки, кон'юнктури міжнародних і внутрішніх ринків і на цій основі – розробки механізмів адаптації, що сприяють достатній гнучкості в поведінці суб'єктів господарювання та оперативності в прийнятті ними відповідних рішень [1].

Вибір стратегії у сфері зовнішньоекономічної діяльності для конкретного підприємства – це довготривалий процес, який передбачає вибір варіанта стратегії з можливих альтернатив поведінки та узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Загалом суть стратегічного управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, зводиться до формування уявлення про міжнародний ринок та можливі вигоди й перспективи поведінки на ньому. Реалізуючи стратегічне управління підприємством на міжнародному ринку, неможливо оминати питання оцінки ризиків і перспектив на коротко-, середньо- та довгостроковий періоди.

У країнах Європейського Союзу створені сприятливі умови для виробників у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Передусім – це зумовлено роботою інституцій, аналітичних агентств, які оперативно надають інформацію, що може використовуватися невеликими виробниками для стратегічного планування. Успішно функціонує система державної підтримки сільського госпо-

дарства через систему дотацій. Зокрема, в Польщі прикладом такої організації є Інститут економіки рослинництва і тваринництва (Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej), який щомісячно здійснює моніторинг розвитку аграрного ринку, проводить і оприлюднює результати досліджень за різними напрямками, зокрема й щодо розвитку світового ринку за видами товарних ринків.

За даними цього інституту, найбільша увага приділяється важливим питанням, що стосуються економічної, виробничої і соціальної ситуації в польському селі, сільському господарстві, ширша – розвитку харчової промисловості в рамках дослідницької програми «Конкурентоспроможність польських аграрних підприємств у контексті глобалізації та європейської інтеграції». В Україні останнім часом спостерігається інтенсивне поглинання сільськогосподарських підприємств, тому життєво необхідними для цієї категорії виробників стають підвищення уваги з боку управлінського складу до пошуку іноземних партнерів, вихід на нові ринки, у тому числі й іноземні, диверсифікація виробництва, підвищення власного рівня конкурентоспроможності тощо. Оскільки сільське господарство тісно пов'язане з харчовою промисловістю, продовольчими ринками, неможливо оминати й нові підходи до бачення конкуренції (характерні передусім для ринків США), де на перше місце у провідних компаніях виходить стратегія творення унікальної цінності спільно з клієнтами, центром якої виступає не дохід підприємства, а споживач. Згідно з традиційним підходом



Рис. 1. Стратегії виходу на зовнішній ринок

у конкуренції метою конкурентної стратегії є позиціонування компанії на заданому просторі в межах галузі (вид залучених ресурсів – фіксовані, зорієнтовані на компанію). Відповідно до нового підходу в конкуренції метою конкурентної стратегії стає відкриття нових джерел цінностей і нових можливостей (вид ресурсів – розширювані, наявні за вимогою, зорієнтовані на середовище, що вдосконалюється). Для підприємств АПК орієнтація на споживача, що посилює увагу виробника до питань якості продукції, є важливим завданням. Це дає змогу концентрувати увагу на підвищенні конкурентоспроможності української продукції, а відтак зміцнити експортний потенціал підприємств та вирівняти баланс міжнародної торгівлі, зокрема за товарною групою «живі тварини та продукція тваринництва» [2].

Вихід на міжнародні ринки і розширення торгових відносин з зарубіжними країнами диктується різними потребами підприємства та причинами їхнього виникнення.

Вибір стратегії виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови.

Основні стратегії виходу на зовнішні ринки зображені на рис. 1.

Експорт є найпростішим способом виходу на зовнішній ринок. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або в немодифікованому вигляді. Переваги цього способу:

- потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі;
- потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;
- забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Слід відзначити тенденції до росту прямого методу в організації міжнародної торгівлі, що пов'язано з активним розвитком мережі Інтернет і електронної торгівлі, а також зі збільшенням частки у світовій торгівлі наукоємної, складної та унікальної продукції, яка потребує безпосередніх контактів виробника і кінцевого споживача.

Спільне підприємництво – стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок, яка ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності. Законодавство ряду країн передбачає, що при-

сутність на їхньому ринку іноземної компанії можлива лише при укладанні контракту з місцевими фірмами про виробництво товарів у цих країнах. Навіть промислово розвинені країни іноді чинять тиск на експортерів, щоб вони створювали спільні виробництва за кордоном.

Стратегія прямого інвестування передбачає вкладання капіталу в створення за кордоном власних складських або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД. Створення закордонної виробничої філії є формою прямих інвестицій в економіку іноземної держави, головною перевагою якої є те, що підприємство таким чином може заощадити кошти за рахунок більш дешевих сировинних або трудових ресурсів, за рахунок скорочення транспортних витрат а також пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам тощо.

Кожна зі стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок має свої переваги та недоліки, які слід розглядати в контексті особливостей товару [3].

У економічній літературі не зустрічається визначення поняття «експортна стратегія підприємств агропромислового комплексу», оскільки «експортна стратегія» як економічна категорія є поняттям, що не має галузевих особливостей. Виявити специфіку експортної стратегії певної галузі або міжгалузевого комплексу можливо лише на основі дослідження практичних аспектів ведення міжнародного бізнесу у визначеній сфері. Це дає підстави для дослідження умов та особливостей міжнародної торгівлі аграрною продукцією для визначення сутності поняття «експортна стратегія підприємств АПК» [4, с. 113-117].

При розробці базової стратегії керівництво підприємства приймає рішення про ступінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, ступінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів фірми – останній щабель перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва. Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

а) процес стратегічного планування – розробку набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проектів;

б) процес стратегічного управління – реалізація певної стратегії в часі, переформування стратегії у світлі нових обставин.

Для підприємств – новачків на зовнішньому ринку використати стратегію непрямого експорту, який згодом може бути сформований як прямий.

Розрізняють прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт має місце, коли вироби та послуги реалізуються, через посередників: а) вітчизняний посередник-експортер отримує продукцію від виробника та продає її за кордон; б) вітчизняний агент-експортер шукає покупців за кордоном та домовляється про поставки, розраховуючи на отримання комісійної винагороди; в) кооперативна організація здійснює експорт від декількох виробників та частково під їх адміністративним контролем; г) керуюча експортом фірма керує експортною діяльністю компанії за певну винагороду [5].

Аналізуючи зовнішньоекономічної діяльності підприємства, насамперед варто розглянути його зовнішньоекономічний потенціал. Зовнішньоекономічний потенціал – це сукупна здатність підприємства створювати та виробляти конкурентоздатну продукцію на експорт, просувати її на зовнішньому ринку, вигідно реалізовувати там товар та забезпечувати необхідний рівень обслуговування. В.М. Соколовська зазначає, що експортний потенціал підприємства визначається багатьма складовими, що характеризують різні сторони його функціонування. Експортний потенціал можна охарактеризувати кількісним, якісним, структурним станом наявних у суб'єкта ресурсів (виробничих, фінансових, трудових і т. д.); їхнім взаємозв'язком і взаємоузгодженням; можливістю у визначений часовий термін мобілізувати резерви для досягнення поставлених цілей; можливістю збільшення й удосконалювання всіх складових експортного потенціалу та їхніх сполучних ланок. Окрім цього, дефініція «експортний потенціал» на рівні підприємства містить три рівня зв'язків та відносин: по-перше, зв'язки і відносини, що відображають минуле, як сукупність наявних властивостей, накопичених у результаті розвитку підприємства; по-друге, зв'язки і відносини, які характеризують сучасне, тобто усі можливості (здатності), які реально можуть бути реалізовані у процесі експортної діяльності; по-третє, зв'язки і відносини, які зорієнтовані на майбутнє та дозволяють у процесі експортної діяльності не лише реалізовувати наявні можливості, але і відтворити нові можливості як додаткові сили підприємства. Також експортний потенціал, безпосередньо підприємства, визначається, як готовність, спроможність підприємства здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, зокрема, експортну діяльність, яка полягає у виході на цільові зовнішні ринки збуту. Експортний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Отже, фактори, які впливають на розвиток експортного потенціалу також опосередковано впливають і визначають процедуру формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок та рівень репрезентативності підприємства на зовнішньому ринку [6, с. 118].

Висновки з проведеного дослідження. Отже, основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання. Успішна робота підприємства в умовах конкурентного закордонного ринку передбачає поглиблений аналіз усіх «за» і «проти» і ухвалення рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок. Після того, як підприємство вирішило займатися збутом продукції в тій чи іншій країні, воно повинно обрати стратегію виходу на визначений ринок (може зупинитися на трьох варіантах: експорт, спільне підприємництво, пряме інвестування за кордон).

Традиційний український експорт орієнтований на ринки країн СНД унаслідок кооперації та спеціалізації національного господарства, закладених ще за радянських часів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ленська Н. Аналіз конкурентоспроможності підприємств АПК України на зовнішньому ринку. [Електронний ресурс] / Н. Ленська, О. Радченко – Режим доступу до ресурсу: [irbisnbuv.gov.ua/Nv_2016_4_14%20\(5\).pdf](http://irbisnbuv.gov.ua/Nv_2016_4_14%20(5).pdf).
2. Гринишин Г. Конкурентна стратегія підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК / Г. Гринишин, Л. Балаш, О. Лисюк // Аграрна економіка. – 2014. – С. 37-45.
3. Тюха І. В. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Тюха // Ефективна економіка. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368>.
4. Федоренко І. А. Особливості стратегічного управління експортною діяльністю підприємств / І. А. Федоренко, А. Гриб // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – № 24. – С. 113-117.
5. Соколовська В. В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки [Електронний ресурс] / В. В. Соколовська // Ефективна економіка. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368>.
6. Ганза І. В. Експортний потенціал вітчизняних підприємств апк в дискурсі інтеграції до європейського ринку / І. В. Ганза // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2015. – С. 116-121.

REFERENCES:

1. Lenska N. Analiz konkurentospromozhnosti pidpriemstv APK Ukrainy na zovnishnomu rynku. [Elektronnyi resurs] / N. Lenska, O. Radchenko – Rezhym dostupu do resursu: [irbis-nbuv.gov.ua/Nv_2016_4_14%20\(5\).pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/Nv_2016_4_14%20(5).pdf).
2. Hrynyshyn H. Konkurentna stratehiia pidvyshchennia efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv APK / H. Hrynyshyn, L. Balash, O. Lysiuk // Ahrarna ekonomika. – 2014. – S. 37-45.

3. Tiukha I. V. Stan ta perspektyvy rozshyrennia zakordonnykh rynkiv zbutu vitchyznianskykh pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / I. V. Tiukha // Efektyvna ekonomika. – 2012. – Rezhym dostupu do resursu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368>.

4. Fedorenko I. A. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia eksportnoiu diialnistiu pidpriemstv / I. A. Fedorenko, A. Hryb // Visnyk NTU «KhPI». – 2015. – #24. – S. 113-117.

5. Sokolovska V. V. Kontsepsiia stvorennia stratehii vykhodu pidpriemstva na zovnishni rynky [Elektronnyi resurs] / V. V. Sokolovska // Efektyvna ekonomika. – 2010. – Rezhym dostupu do resursu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368>.

6. Hanza I. V. Eksportnyi potentsial vitchyznianskykh pidpriemstv apk v dyskursi intehratsii do yevropeiskoho rynku / I. V. Hanza // Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho. – 2015. – S. 116-121.

Lavrenyuk O.I.

Postgraduate Student at Department of Agrarian Management
Vinnytsia National Agrarian University

FOREIGN MARKET ACCESS STRATEGIES OF AGROINDUSTRIAL ENTERPRISES

In the current conditions of the globalization of the world economy and the fierce competition facing businesses, there is the problem of building an effective strategy for the organizations' exit into the external market. The choice of a strategy in the field of foreign economic activity for a particular enterprise is a long-term process that involves choosing a strategy option for possible alternatives to behaviour and coherence of action of all structural subdivisions.

The countries of the European Union have created more favourable conditions for producers in the implementation of foreign economic activity. First of all, this is due to the work of institutions, analytical agencies that provide information quickly that can be used by small producers for strategic planning. The system of state support for agriculture through the system of subsidies is functioning successfully.

The choice of the strategy of foreign market access depends on the purpose of the enterprise, the scale of activity, the nature of the goods, and the intentions to control sales. Also included are potential sales, costs, and investments for the organization of the movement of goods, the availability of trained personnel (sellers), and other conditions.

Among the main strategies are the strategy of exports, joint ventures, and direct investment.

Exports are the easiest way to enter the foreign market. The advantages of this method are minimal changes in the product range, minimal investment costs, and relatively easier access to the foreign market.

Joint enterprise is the strategy of the company's exit into the foreign market, based on a combination of its efforts with the resources of the business enterprises of the partner country in order to create production and marketing capacities. An essential feature and distinction is the formation of a partnership abroad and the creation of capacities.

The strategy of direct investment involves investing capital in the creation of their own warehouses or production units abroad, ensuring the most complete involvement of the enterprise in foreign economic activity.